

Nouveaux modes de management : quelques applications en bibliothèque et services d'information

Jean-Philippe ACCART

jeanphilippe.accart@sciencespo.fr

<https://orcid.org/0000-0002-4635-3018>

Directeur de la Bibliothèque de Sciences Po Reims, Campus de Reims

Résumé

Perméables aux nouveaux modes de fonctionnement de la société et des entreprises, les bibliothèques adoptent des stratégies afin d'y faire face et de les appliquer. La technologie et l'informatique sont passées par là, la société dans son ensemble évolue en permanence, les travailleurs et les individus sont plus exigeants et n'acceptent plus un management trop directif.

Par rapport à ces évolutions sociétales, les bibliothèques et les bibliothécaires ont donc compris qu'ils-elles devaient suivre de nouveaux chemins afin d'être au plus près des attentes et des besoins de leurs utilisateurs, sans renier pour cela des pratiques traditionnelles qui ont fait leurs preuves. L'expérience sur le terrain en la matière est à prendre en compte, même si les écrits théoriques apportent des éléments essentiels. C'est ce qui va être détaillé ici avec plusieurs expériences (voire expérimentations) faites en Suisse et en France ces dernières années en matière de management d'équipe en bibliothèques et services d'information. Mais voyons d'abord quelques évolutions des méthodes de management.



Cet article est disponible sous licence [Creative Commons Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

1. Les évolutions au sein des services

Les nouvelles méthodes de management ont pour but d'améliorer les services de la bibliothèque ou la bibliothèque dans sa globalité. Comment appliquer les transformations en cours qu'elles soient managériales ou autres ? Les voies d'amélioration et de transformation des bibliothèques sont nombreuses, et peuvent toucher toutes les étapes du travail en bibliothèque, les différents secteurs qui la composent, et les rapports avec les utilisateurs. Les méthodes de travail changent également ainsi que les manières de travailler selon les époques ou les événements. Les bibliothèques ont par exemple pu et su s'adapter à la crise sanitaire¹, malgré les nombreuses contraintes, comme elles ont pris, en leur temps, le virage de l'informatique et maintenant celui de l'information numérique et de la numérisation. Ce qui entraîne d'autres façons d'appréhender les besoins du public et de gérer une bibliothèque, ainsi que les manières de la rendre visible grâce aux techniques du marketing. Les besoins du public évoluent de manière constante, souvent plus rapidement que ce que peut proposer une bibliothèque en matière de services par exemple.

2. Des méthodes de management applicables sur le terrain

Ainsi, revoir les plans et projets de développement de la bibliothèque et d'un service en particulier est quasiment obligatoire si l'on veut s'adapter aux changements, en faisant en sorte que collègues et collaborateurs suivent et acceptent ces changements. La conduite du changement est une forme de management.

En matière de management, plusieurs théories peuvent être appliquées avec bonheur en bibliothèque. Les notions exposées ci-dessous sont facilement transposables dans un environnement tel que celui d'un service de documentation où les équipes ne sont pas très nombreuses, mais aussi par des bibliothèques avec des équipes plus importantes. De plus en plus, le mode participatif, l'implication dans la décision ou la gestion du service prennent le pas sur la gestion en mode vertical. Cela ne signifie pas que la hiérarchie disparaît pour autant, mais elle doit tenir compte de ces évolutions. Différentes formes de management présentent des traits communs :

- le management participatif,
- le management par la bienveillance et l'empathie,
- la gestion du changement,
- la gestion de projet,
- et les « méthodes agiles ».

¹ On pense au « click and collect » mis en place dans de nombreuses bibliothèques, aux horaires adaptés, au nombre contrôlé d'étudiants dans les bibliothèques universitaires. Voir : 2020. L'année des bibliothèques. Effets et conséquences de la crise sanitaire, *Bulletin des bibliothèques de France*, sept. 2021.

3. Le management participatif

Pour Marie-Hélène Koenig, il s'agit de faire évoluer les méthodes de travail et de les accompagner². Cinq principes permettent d'appliquer cette théorie :

1. Des collaborateurs impliqués : le-la responsable incite son équipe à se fixer des objectifs et à prendre les décisions qui permettront de les atteindre. Cela peut consister dans l'introduction d'un service supplémentaire au public, la mise en réseau de ressources, la recherche de nouveaux partenariats...

2. La mise en place d'une politique de développement personnel : de nouvelles compétences et aptitudes peuvent être développées en documentation, sociales notamment, mais aussi techniques.

3. La délégation : une partie du pouvoir des responsables et de l'encadrement est déléguée aux employés. Cette délégation, nécessaire au fonctionnement du management participatif, est progressive, elle est fondée sur deux principes :

- La subsidiarité, selon laquelle chaque membre de l'équipe est habilité à prendre une décision à son niveau, sans l'intervention du niveau supérieur. L'ensemble de ces décisions sera communiqué à la direction, qui l'intégrera dans sa propre stratégie. Ce qui est autorisé à être décidé à un échelon inférieur ne doit pas l'être par l'échelon supérieur.

- Le respect de la stratégie, à laquelle l'ensemble des décisions prises par la direction est soumis.

4. L'autonomie des équipes en confiant la résolution des problèmes aux équipes concernées : le management participatif rend les équipes autonomes, les problèmes devant être résolus à leur échelon. La question se pose différemment dans les petites équipes où tout le monde est concerné.

5. La mise en place d'une régulation : des dispositifs de régulation individuels et collectifs doivent être mis en place. Si le droit à l'erreur est reconnu, l'autocontrôle et les dispositifs de régulation contribuent à l'efficacité du management participatif en coordonnant les équipes tout en les rendant autonomes et responsables.

Le management participatif constitue le levier permettant la mise en place du changement. Le modèle du management participatif reste évolutif et peut s'adapter à n'importe quel type d'organisation. Beaucoup de petites entreprises l'adoptent. Dans le prolongement du management participatif, ou en complément à celui-ci, le management par la bienveillance trouve toute sa place, comme nous allons le voir par la suite.

A titre d'exemple, la théorie du management participatif, je l'ai appliquée dans plusieurs institutions³ en tant que responsable de service, pour la bonne raison que la prise en main d'une équipe déjà présente depuis de nombreuses années s'avère être plus efficace en adoptant ce mode de management. L'important est de viser l'efficacité et de faire en sorte que l'expérience de chacun des membres d'une équipe serve collectivement. Un autre argument

² KOENIG M.H., *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2018.

³ A la Bibliothèque nationale suisse ; à la Bibliothèque des Sciences de l'Université de Genève...

est que les équipes sont également souvent constituées de professionnel-le-s d'âges et de compétences très différents : il n'y a évidemment pas de profil unique du bibliothécaire. Là aussi, le mode participatif est essentiel pour profiter de l'expérience de personnes présentes dans l'institution depuis plusieurs années. Ainsi, les décisions sont prises en commun, notamment pour le lancement d'un nouveau service : à la Bibliothèque nationale suisse, l'arrêt dans les années 2000 du Catalogue collectif suisse⁴ (devenu obsolète avec l'informatisation du catalogue Helveticat et de ceux des bibliothèques suisses), fut une décision prise en commun⁵. Mais la question qui se posait alors était de savoir comment employer la dizaine de bibliothécaires qui travaillaient avec ce Catalogue ? Allaient-ils devoir changer d'emploi, d'institution, de service ? La réponse vint de l'équipe elle-même qui souhaita alors s'investir dans un nouveau projet, porteur d'avenir, celui du service questions-réponses en ligne, Swissinfodesk⁶. La demande commune fut alors portée auprès de la direction de la BN, le projet put être développé et connut un certain succès en tant que service innovant : l'équipe dans son ensemble participa à ce succès et les compétences en recherche d'information ont pu être développées et valorisées.

4. Le management par la bienveillance et l'empathie

La bienveillance est le produit d'un certain mode de vie et de gestion qui est de plus en plus au cœur des préoccupations des individus : elle participe d'un comportement éthique. En entreprise, ce mode de management s'oppose au management pyramidal ou vertical, qui, lui, est plus intrusif dans le travail. Au-delà des individualités, c'est l'institution tout entière qui se doit d'être bienveillante au travers, par exemple, d'une politique en ressources humaines adaptée. Six mots-clés servent à définir la bienveillance dans le monde du travail : associer, écouter, gérer, développer, avoir une attitude positive et assumer.

La notion d'empathie n'est pas synonyme de celle de bienveillance vue précédemment. Elle est la faculté de se mettre à la place d'autrui, on parle de lien empathique. Les modes de gestion traditionnels ne font pas de place à l'empathie. Mais bon nombre d'entreprises ou d'institutions font appel maintenant à la gestion de projet ou à des méthodes agiles qui nécessitent une approche humaine très différente du mode hiérarchique. L'empathie joue ici un rôle essentiel et complète le management par la bienveillance. Parmi les attitudes empathiques à avoir, citons : apprendre à laisser le stress de côté ; ne pas être sous l'emprise d'émotions fortes et négatives et être pleinement conscient de ses actions ; prendre le temps d'échanger avec son équipe ; trouver des solutions communes ou faire appel à une aide extérieure ; adapter des temps différents (chronobiologie), élément important de l'empathie ; proposer un même objectif à des collaborateurs-trices aux personnalités différentes et voir comment ils-elles l'atteignent.

⁴ Fondé au début du XX^e siècle, le Catalogue servait au prêt entre bibliothèques en Suisse et permettait la localisation des documents.

⁵ Plus de détails dans cet article : Jean-Philippe ACCART, « Du Catalogue collectif suisse à SwissInfoDesk », Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 2005, n° 4, p. 46-51.

En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-04-0046-010> ISSN 1292-8399

⁶ Swissinfodesk : [Service de recherche documentaire \(admin.ch\)](https://www.admin.ch/service/ressources)

La ligne directrice de ces pratiques tend à privilégier la réflexion et l'action collective au détriment de la décision hiérarchique unilatérale.

Ce mode de management est indissociable du management participatif vu précédemment, c'est une des composantes de celui-ci. Sans une écoute et une attention aux autres, la bienveillance ne peut guère s'appliquer. Si ce mode de management était difficilement applicable durant mes premières expériences de manager d'équipe (l'époque n'était pas la même, et je n'avais pas encore l'expérience requise), je l'ai ensuite appliqué à l'envi, tant cela me paraissait évident. Souvent, cela déstabilise les équipes qui ont le sentiment que le responsable ne fait rien ou est peu impliqué, ce qui est faux bien sûr. Il faut du temps pour que cela soit accepté comme un mode fonctionnement normal, et que la confiance s'installe. Ce type de management est une question de signes à l'égard de son équipe : signe d'ouverture en laissant sa porte ouverte, en étant disponible pour des entretiens impromptus, en montrant une écoute particulière aux questions et problèmes posés. Être présent et montrer que l'on prend à cœur les problèmes du quotidien est essentiel. Non seulement, les problèmes du service doivent être pris en compte, mais il faut aussi être ouvert aux aléas de la vie familiale des employé-e-s : être souple par rapport aux absences éventuelles, aux demandes d'aménagement du temps de travail. Cela participe au fait que la vie du service doit être la plus fluide possible, en prêtant une oreille attentive aux demandes et suggestions du personnel.

Le management par la bienveillance et l'empathie repose donc sur ces préceptes, qui font souvent appel au bon sens et à l'écoute des autres : pour un manager de type traditionnel, cela peut apparaître comme de la faiblesse ou ne pas savoir comment prendre les problèmes à bras le corps. Cependant, il faut bien se rendre compte que des individus qui travaillent ensemble au sein d'une équipe ont des envies et des souhaits multiples qu'il s'agit de rassembler autour d'un projet. La méthode de la gestion de projet s'impose alors, celle-ci étant précédée par l'accompagnement au changement.

5. La gestion du changement

Ce mode de gestion est une approche qui prépare et soutient les individus, les équipes et les organisations dans la réalisation de changements organisationnels. Le plus souvent, l'institution fait appel à une aide extérieure (un consultant) pour l'aider dans ce processus. Dans certains cas, cette aide extérieure peut s'avérer désastreuse comme ce fut le cas dans une grande institution genevoise il y a quelques années, ce que je vécus de l'intérieur. L'erreur majeure faite alors par le consultant fut justement de n'avoir aucune démarche participative, ni empathique, d'imposer sa volonté contre celles des employé-e-s et de ne pas accompagner le changement. Cette attitude, très dommageable pour l'institution et les personnes, conduisit à des blocages, des arrêts maladie, des départs, des démissions. L'institution réalisa alors qu'il fallait changer de cap, et une responsable fut alors nommée qui reprit les choses en main, avec une attitude complètement opposée.

Pour réussir la conduite du changement⁷, faisons appel aux trois niveaux de ladite conduite :

⁷ Voir pour cela l'ouvrage suivant : *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*. Sous la direction de Christophe Pérales, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2015.

- la gestion individuelle du changement : celle-ci exige de comprendre comment le changement est vécu par les individus et ce dont ils ont besoin pour réussir ce changement. Il faut aussi savoir ce qui aidera les collaborateurs·trices à réussir la transition : quels messages ils·elles ont besoin d'entendre ; quand et de qui, quand arrive le moment pour partager avec quelqu'un une nouvelle compétence, comment l'inciter à avoir un nouveau comportement. La gestion du changement individuel s'appuie sur des disciplines comme la psychologie et les neurosciences pour appliquer des cadres d'action au changement individuel.
- la gestion du changement organisationnel, pour sa part, consiste à identifier les groupes et les personnes impactés par le projet, et ce qui sera nécessaire pour qu'ils·elles puissent accepter le changement. Cela implique la création d'un plan personnalisé pour s'assurer que les collaborateurs·trices touché·e·s soient sensibilisé·e·s, avec l'encadrement et la formation dont ils ont besoin pour réussir le changement. La conduite de transitions individuelles réussies devrait être au centre des activités de gestion du changement organisationnel.
- une capacité de gestion du changement en entreprise signifie qu'une gestion efficace du changement est intégrée dans son fonctionnement. Dans les rôles, les structures, les processus, les projets et les compétences en gestion de l'organisation. Cela s'applique de façon uniforme et efficace aux initiatives prises.

De manière concomitante, la conduite du changement accompagne la gestion de projet.

6. La gestion de projet

Selon la définition de l'Afnor⁸ : « La gestion de projet couvre l'ensemble des outils, techniques et méthodes qui permettent au chef de projet et à l'équipe plus ou moins nombreuse qui lui est directement associée, de conduire, coordonner et harmoniser les diverses tâches exécutées dans le cadre du projet, afin qu'il satisfasse aux besoins explicites et implicites pour lesquels il a été entrepris ».

Pourquoi utiliser la gestion de projet plutôt qu'une autre méthode ? Cette méthode permet de suivre les différentes étapes de la réalisation d'un projet, les cycles de vie, afin d'atteindre les objectifs prévus. Différentes méthodes existent⁹. Concrètement que doit faire un·e chargé·e de projet ou un groupe de projet ? Il exprime un objectif ou un problème à résoudre au moyen d'une conduite de projet.

Ses tâches sont les suivantes :

- Sélectionner un projet ;
- Préciser les objectifs et déterminer leur faisabilité : le changement que va introduire

le projet dans l'organisation doit être analysé en définissant les modalités d'accompagnement nécessaires ;

- Évaluer le budget ;

⁸ Afnor : Association française de normalisation (www.afnor.fr)

⁹ Pour ma part, j'ai appliqué à plusieurs reprises la méthode Hermès

- Rédiger un cahier des charges ;
- Nommer le groupe de projet et coordonner les actions menées ;
- Valider les résultats obtenus : chaque étape du projet fait l'objet d'un rapport écrit (même court) ;
- Présenter les résultats du groupe de projet et obtenir l'accord des parties prenantes, notamment la direction pour la mise en œuvre ;
- Suivre les étapes de réalisation du projet.

La gestion de projet passe par la formalisation d'un certain nombre d'outils d'analyse, d'organisation, de suivi et de capitalisation selon les méthodes mentionnées plus haut. Il existe une grande variété d'outils de gestion de projet. Le nombre et le contenu des outils à mettre en œuvre dépendront des caractéristiques du projet (ampleur, domaine d'application, organisation...).

Parmi plusieurs projets que je pris en charge ces dernières années au sein des bibliothèques, celui au sein du Service Bibliothèques et Archives de la Ville de Lausanne¹⁰ me paraît révélateur de ce qu'une institution de ce type est en mesure de réaliser : alors nommé chargé de recherche, la direction me demanda d'élaborer une stratégie globale pour le service, stratégie devant être ensuite présentée aux édiles de la Ville. Mais avant cette présentation, il était nécessaire que les 70 employé-e-s acceptent et prennent en charge cette nouvelle stratégie dégagant des piliers d'actions pour l'ensemble du service. Puis sur un mode plus transversal, il leur fallait adopter la gestion de projet sur un mode à la fois volontaire et impliquant l'ensemble des personnels, du magasinier au cadre. Des micro-projets pouvaient être proposés (réorganiser une collection de bandes dessinées ou la section d'histoire) ainsi que des projets plus importants (travailler sur un nouvel espace d'accueil, ou une salle d'actualité). Le-la collaborateur-trice proposant un projet devait porter le projet, le faire accepter par la direction, mettre en place un groupe de projet et suivre l'évolution du projet avec des rapports réguliers. Une dizaine de projets furent proposés cette année-là. Cette approche prenait donc en considération à la fois une approche verticale de l'institution (avec les piliers d'actions qui imprimaient la vie courante avec par exemple la gestion des collections ou les services), et une approche transversale avec la gestion de projet. Des formations à la gestion de projets furent organisées en vue d'homogénéiser les pratiques au sein des équipes. Une dizaine de projets fut entrepris cette année-là.

Cette manière de procéder peut être rapprochée des « méthodes agiles ».

¹⁰ [Service bibliothèques & archives \(lausanne.ch\)](https://www.lausanne.ch/service-bibliothèques-et-archives)

7. Les méthodes agiles

Selon C. Dejoux¹¹, l'agilité en matière de démarche projet fait référence à des méthodes de travail souples et mobiles. Datant de la fin des années 1990, les méthodes agiles constituent un cadre d'action en vue de réaliser et de piloter des projets, tout en surmontant certains freins :

- lourdeur administrative, réticence des équipes, problème de communication...
- des méthodes de gestion plus traditionnelles.

Issues du monde de l'entreprise, les méthodes agiles¹² sont appliquées dans les projets numériques des services publics et c'est en cela qu'elles nous intéressent.

La méthode Scrum (« la mêlée » en rugby) apparaît comme la méthode agile utilisée aujourd'hui : il s'agit d'un état d'esprit impliquant l'ensemble d'une équipe sur une période (quelques mois) et travaillant sur un mode de relation transversal et non pas vertical. Le terme souplesse devient synonyme d'agile et une autre manière de travailler ensemble au sein des équipes est à construire. Les séances de travail sont courtes (30 minutes maximum), dynamiques, axées sur l'échange d'informations, interactives : elles sont quotidiennes ou hebdomadaires, peuvent rassembler plusieurs collaborateurs ou être bilatérales. Anaïs Scalla, dans son mémoire d'étude à l'Ensisib¹³, mentionne plusieurs établissements en France expérimentant la méthode agile, principalement pour des projets informatiques : parmi ceux-ci, la Bibliothèque nationale de France (BnF) – pour le dépôt légal numérique, ou l'Inist (Institut national de l'information scientifique et technique).

Un projet pris en charge par un des membres valorise ce dernier, cela lui permet de mettre en avant ses compétences et aptitudes. En parallèle à « l'esprit de projet », ou de manière simultanée, il est nécessaire que l'encadrement (incluant l'encadrement de proximité) crée un climat de confiance au sein des équipes en place : l'écoute et l'empathie sont importantes.

8. Quelques expériences de terrain, en France et en Suisse

En France, tout d'abord : la première expérience relatée est une expérience pleine d'embûches et qui pourrait être considérée comme négative, mais qui, au final, et en comparaison avec d'autres, a permis de progresser dans la gestion des ressources humaines. Arrivé comme responsable d'un service de documentation dépendant du ministère du Travail, j'ai dû gérer une équipe de trois documentalistes déjà en place depuis plusieurs années. La précédente responsable avait marqué de son empreinte forte le service, et les attentes de la direction de l'époque n'étaient pas les mêmes que celles des documentalistes : d'un service réservé à l'interne pour des chargés de mission, l'objectif était d'ouvrir au public et donc de réorganiser complètement la documentation, notamment les collections, les ouvrages étant classés par ordre alphabétique auteur et non par thème. Les périodiques étaient dans un désordre imprescriptible. La direction de l'institution fut très étonnée quand je lui dressais le portrait de

¹¹ DEJOUX C., *Du manager agile au leader designer*, Malakoff, Dunod, 2017.

¹² Parmi les plus traditionnelles, citons : Waterfall, la plus répandue ; Cycle ; PERT ; Scrum ; Kanban ; Scaled Agile Framework (SAFe)

¹³ [Méthodes agiles en bibliothèque \(Les\) - Notice bibliographique | Ensisib](#)

ce service, persuadée qu'elle était que le service de documentation était à la pointe. Mon constat ne remettait pas en cause les compétences des documentalistes, très bonnes par ailleurs, mais surtout une manière de travailler, tournée essentiellement vers la satisfaction d'utilisateurs internes et de manière très autarcique. Convaincre l'équipe de cette réorganisation ne fut pas aisé, carrément impossible. Un réaménagement du service était prévu, puis une installation dans de nouveaux locaux plus grands et confortables, faisant la part belle à l'accueil du public. La possibilité de prendre plusieurs contrats courts pour cette réorganisation a été la voie de la réussite, mais l'équipe restait sur cette position : ne rien changer. Au bout de trois années, le service de documentation réinstallé et réorganisé, j'ai donc décidé de partir vers l'enseignement.

Cette expérience a permis de mener plusieurs projets de front, en étant appuyé (financièrement et logistiquement) par la direction de l'institution, avec la satisfaction d'un travail accompli, mais pas suivi par l'équipe. Cela m'a donc amené à réfléchir à ce qui n'avait pas fonctionné, j'ai donc suivi plusieurs formations dans l'accompagnement au changement et la gestion de projet. J'avais certainement des progrès à faire dans ces domaines, mais dans le cadre de l'institution précitée, la direction aurait dû être beaucoup plus directive sur ses objectifs et réalisations par rapport à la documentation.

Les aspects théoriques qui sont développées lors des formations suivies me paraissent adaptés à ce que j'ai vécu, notamment les théories de la démarche participative et de la gestion de projets : il n'est pas rare en effet qu'un projet ne s'accompagne pas d'un accompagnement au changement.

Quelques années plus tard, en Suisse, je prends la responsabilité des services au public de la Bibliothèque nationale (BN), soit une dizaine de personnes, bibliothécaires ou collaborateurs scientifiques. Hormis l'expérience déjà citée de la mise en place du service Swissinfodesk, expérience qui avait permis de souder l'équipe autour d'un projet, un autre défi se présenta : une deuxième équipe travaillait alors sur l'accueil du public en salle, avec les renseignements et la recherche d'information. Une équipe de professionnel-le-s aguerrie et très bien formée aux recherches sur la Suisse¹⁴. Cependant, il sautait aux yeux que mon équipe et la deuxième ne devaient n'en former qu'une seule. La direction accepta cette proposition, et il ne resta plus qu'à fusionner les personnels. Après des débuts difficiles, de rejet et de remise en cause de cette décision, l'ensemble des collaborateurs-trices concerné-es l'acceptèrent, voyant les interactions possibles, et l'avantage de pouvoir participer à plusieurs groupes de projet en cours. Il va sans dire que les méthodes du management par la bienveillance furent très utiles dans ce cas-là.

¹⁴ Le mandat officiel de la BN est en effet de collecter toutes les informations et les documents sur la Suisse, ce n'est pas une bibliothèque universelle comme la BnF.

Bibliographie

ACCART J.-P., *Les stratégies de transformation des bibliothèques*, Londres, I>STE Editions, 2020.

Concevoir et faire vivre un projet d'établissement en bibliothèque. Sous la dir. d'Odile Grandet et Anne Morel, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2019.

Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes. Sous la dir. de Christophe Pérales, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2015.

DEJOUX C., *Du manager agile au leader designer*, Malakoff, Dunod, 2017.

EMERY Y., GIAUQUE D., GONIN F., *Gestion des ressources humaines : pour le meilleur et pour le pire*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2019.

LUCET A., VIVIEN B., ROUZET C., *Le Management par projet : outils de management humain et de conduite du changement*, Territorial Éditions, 2019.

L'Innovation agile : guide de survie dans un monde en disruption. Sous la dir. d'Éric Dosquet, ENI, 2017

KOENIG M.H., *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2018.

« Le management en bibliothèque », *Bulletin de l'AGBD*, n°113, juillet 2017.

MIRIBEL M. de, *Diriger une bibliothèque : un nouveau leadership*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2016.

Mutualiser les pratiques documentaires. Bibliothèques en réseau. Sous la dir. de Jérôme Pouchol, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2016 (BAO 38).

VILLENET-HAMEL M., « Pilotage et projet de service : les indispensables », in *Le Métier de bibliothécaire*. Association des bibliothécaires de France. Sous la dir. de Charlotte Hénard, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2019.